



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PROPAGANDA E MARKETING
ÁREA: COMUNICAÇÃO SOCIAL

**Desenvolvimento Gerencial – ferramenta para transformar gerentes
em líderes de pessoas e de equipes**

Renato Meira Barbosa
MATRÍCULA Nº. 2068222/0

PROFESSOR ORIENTADOR: GISELE MOTA RAMOS

Brasília
2009

Renato Meira Barbosa

**Desenvolvimento Gerencial – ferramenta para transformar gerentes
em líderes de pessoas e de equipes**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Ciências Sociais Aplicadas (FATECS),
como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Comunicação Social
com habilitação em Propaganda e
Marketing do Centro Universitário de
Brasília – UniCEUB.

Prof.^a Gisele Mota Ramos

Renato Meira Barbosa

**Desenvolvimento Gerencial – ferramenta para transformar gerentes
em líderes de pessoas e de equipes**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Ciências Sociais Aplicadas (FATECS),
como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Comunicação Social
com habilitação em Propaganda e
Marketing do Centro Universitário de
Brasília – UniCEUB.

Brasília, 26 de novembro de 2009

Banca examinadora

Prof.^a Gisele Mota Ramos
Orientadora

Maurício Tavares
Examinador

Mauro Castro
Examinador

Àqueles que visam o trabalho como forma de colaboração a sociedade, construção de boas relações e evolução do espírito humano.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Professora Gisele Mota Ramos pelo apoio e orientação no decorrer deste trabalho e durante as aulas nas cadeiras que ministrou a minha turma.

Agradeço ao corpo docente do curso de Comunicação Social do UNICEUB, em especial, aos professores Maurício Tavares, Mônica Prado, Renata Bittencourt e Úrsula Diesel, com os quais tive o privilégio de ser aluno e poder participar de seus conhecimentos, visões críticas de mundo e orientações ao caminho do saber.

Agradeço aos colegas de turma que participaram dessa jornada durante toda a realização do curso, em especial, a minha querida amiga Fabiana Martins, com a qual pude contar com a amizade, companheirismo e respeito.

Agradeço, também, ao apoio da minha grande amiga Monalisa Silva, que nos momentos que preciso sempre estende a mão amável e companheira.

Por fim, agradeço aos meus pais e meu irmão, por me apoiar, amar e serem parte fundamental da minha vida.

*“Que o teu orgulho e objetivo consistam
em pôr no teu trabalho algo que se
assemelhe a um milagre”*

Leonardo da Vinci

RESUMO

Este estudo procurou investigar questões de necessidade da gerência moderna, a qual tem como realidade a constante mutação nos ambientes mercadológicos, micro e macro, e que exige dos profissionais atuantes na área, assim como daqueles que um dia procuram ocupar esse cargo, uma preparação multifacetada, na qual se envolvem conhecimentos de Administração, Marketing e Psicologia Organizacional, dentre outros. Para tanto, estudou-se o universo do Desenvolvimento Gerencial (DG) – papéis e competências necessárias do gerente moderno; o que é DG e processos correlatos -, com base na evolução histórica da Administração e seus desdobramentos práticos, na chegada do Marketing e na ascensão da importância da Administração de Recursos Humanos dentro das organizações modernas. E, durante todo esse processo, procurou-se salientar a importância do cuidado com a figura do colaborador - o ser humano corporativo - e não apenas o meio para o alcance de objetivos frios. Ao final, chegou-se a conclusão de que a aplicação do DG deve sempre fazer parte do processo de planejamento corporativo, e que o molde dado a ele será resultado das condições específicas vividas por cada organização.

Palavras-chave: Organização (corporativa). Administração. Marketing. Administração de Recursos Humanos. Gerência. Desenvolvimento Gerencial.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização	8
1.2	Justificativa	9
1.3	Objetivos.....	10
1.4	Problema.....	10
1.5	Suposições	10
1.6	Metodologia.....	11
1.7	Estrutura do trabalho	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Evolução da gestão nas organizações	12
2.2	Administração de Marketing e o ambiente competitivo.....	15
2.3	Administração de Recursos Humanos (ARH)	16
2.3.1	Motivação	17
2.3.2	Clima Organizacional.....	17
2.3.3	Cultura Organizacional.....	18
2.3.4	Liderança.....	21
2.3.4.1	Características do líder	21
2.3.4.2	Estilos de liderança.....	22
2.3.4.3	Líder x Gestor	23
3	DESENVOLVIMENTO GERENCIAL	25
3.1	O que o gerente faz	25
3.2	O que um gerente deve ser	27
3.3	Entendendo o DG	28
3.4	Aplicando o DG	30
4	CONCLUSÃO	32
4.1	Análise de Dados.....	32
4.2	Considerações finais	36
	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As empresas têm por inerência o fato de serem constituídas de equipes. Cada empresa é caracterizada por determinado porte e formada por uma ou mais equipes de diferentes tamanhos. E, assim como no esporte, que tem como objetivo a vitória, nas empresas as equipes também buscam essa vitória, que no caso é a obtenção de lucro. Para se chegar a esse triunfo é necessário que os jogadores (funcionários) trabalhem na mesma direção, uma vez que é difícil manter-se na competição (mercado) apenas por características individuais dos integrantes, sem que haja a atuação do grupo, como um todo, em busca do mesmo objetivo.

E quando se fala em equipe, no esporte, a imagem do técnico é uma das primeiras que vêm à mente, afinal ele será aquele que transmitirá aos desportistas as estratégias e as táticas para vencer os oponentes durante o certame. Nas corporações isso não é diferente. A figura do gerente é aquela que deve ter a visão global de todos os processos e elementos que circunscrevem as condições do mercado onde a empresa está inserida e, também, a responsável por administrar o rendimento da equipe a caminho dos resultados positivos. Para Gustavo G. Boog (2002b, p. 259), “os gerentes são os ativadores de todos os recursos que se mobilizam para pôr em funcionamento, tornar realidade e desenvolver a visão da organização”. O autor ainda ressalta que “devemos lembrar-nos, porém, de que por trás do gerente existe uma pessoa, existe gente”.

É com o intuito de reforçar e melhorar o preparo do gerente que entra em cena o objeto central de estudo desta monografia, o Desenvolvimento Gerencial - DG. É possível observar no mercado¹ a importância do DG como ferramenta administrativa que visa aprimorar o profissional de gerência, não apenas com foco

¹ Existem no mercado organizações especializadas em desenvolver a gerência de outras instituições, como é o caso das INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial) e FDG (Fundação de Desenvolvimento Gerencial). A primeira atua no setor privado, enquanto a segunda, realiza trabalhos de caráter assistencialista sem contrapartida financeira.

no controle das ações técnicas dos funcionários, mas também em administrar as relações humanas que coexistem no ambiente de produção.

1.2 Justificativa

A realidade mercadológica, principalmente após a chegada da era da informação², na década de 1990, transforma-se em velocidade assustadora e apresenta-se como grande desafio para as empresas que participam desse turbilhão de informações. As corporações são forçadas a se adaptar às mudanças constantes, para manterem-se vivas e, ao passo das mudanças, o ser humano empresarial é levado a participar de um novo universo, no qual é pressionado, muitas vezes, a abdicar da qualidade de vida pessoal em detrimento de resultados corporativos. Por outro prisma, a acessibilidade à informação gera um novo perfil de funcionário, que por vezes deseja contribuir no trabalho com os novos conhecimentos adquiridos.

Incluído nesse contexto, o gerente aparece como figura central, com a função de extrair o melhor que cada funcionário pode oferecer no desempenho das respectivas responsabilidades, e liderar novos líderes que surgem dentro dos departamentos da empresa. Pereira (apud BOOG, 2002a, p. 198), diretor de desenvolvimento humano e organizacional da Serasa, diz:

O conhecimento, em constante transformação e cada vez mais acessível, redefine as bases da gestão de pessoas, sendo fonte privilegiada de poder. Mais pessoas com poder querem influenciar, participar de decisões, questionar, liderar [...] Surgem líderes potenciais em todos os cantos da empresa exigindo líderes que os desenvolvam.

Dessa nova visão de gerência, surge a importância do Desenvolvimento Gerencial como ferramenta que aprimora as capacidades do gerente, que não pode mais ser apenas controlador, e sim, um profissional ciente de que trabalha com seres humanos cheios de características únicas, e que, por isso, reagem às questões do dia a dia de forma única também³. Logo, por não se poder ignorar o fato de que o gerente também é ser humano e um dos integrantes da equipe e, que além

² *Gestão da Informação e do Conhecimento nas organizações - Parte 1*. 2006. Disponível em: <<http://www.intranetportal.com.br/colab1/riva1>>. Acesso em: 5 ago. 2009.

³ CHIAVENATO, 2000, p. 83

de administrar pressões dessa equipe, também sofre pressões diárias por outras fontes diversas, o DG também entra em cena com o propósito de preparar esse profissional para administrar todos esses tipos de conflitos, pessoais e de equipe, na busca do reflexo positivo na vida pessoal e profissional e, conseqüentemente, nos resultados empresariais.

1.3 Objetivos

Este estudo tem como objetivo central compreender o significado do Desenvolvimento Gerencial (DG) nas empresas modernas – o que é o DG, como se processa e quando há a necessidade de aplicação.

Além do objetivo central do estudo, outras questões são de suma importância para a construção da realidade a ser apresentada, como:

- Levantar conceitos teóricos e a evolução da gestão nas organizações;
- Compreender a importância da Administração de Recursos Humanos nas organizações;
- Compreender o papel do gerente na Administração de Recursos Humanos;
- Compreender a relação entre o DG e a melhora nos resultados organizacionais;
- Compreender a relação entre o DG e o processo de liderança.

1.4 Problema

Como identificar a necessidade de investir em Desenvolvimento Gerencial?

1.5 Suposições

- Desenvolvimento Gerencial é um processo constante de acompanhamento, que visa identificar setores nos quais o gerente pode melhorar como indivíduo e profissional.

- A necessidade de se investir no DG pode ser identificada a partir da análise do clima organizacional, dos resultados mercadológicos e do ambiente competitivo.

1.6 Metodologia

A metodologia aplicada nesse estudo é a de pesquisa bibliográfica, que reunirá a visão de autores das áreas de Recursos Humanos, Administração e Marketing, além de ponderações realizadas por profissionais atuantes na área de gestão, publicadas em periódicos e sites especializados no assunto.

1.7 Estrutura do trabalho

No capítulo primeiro é apresentada uma visão geral dos propósitos do trabalho, o que será estudado e a importância do assunto para profissionais da área de gestão.

No Capítulo 2, Referencial Teórico, serão apresentados os conceitos que darão suporte ao tema e que oferecem uma visão mais abrangente do que é uma organização e como funcionam os pilares que deram origem a aplicação do Desenvolvimento Gerencial.

No Capítulo 3, Desenvolvimento Gerencial, adentrar-se-á na especificidade do papel do gerente dentro das organizações, desvendando competências necessárias para o desempenho da função e detalhar o que significa DG, seus processos, identificação de necessidades, ferramentas e avaliação.

No Capítulo 4, Conclusão, será apresentado um balanço crítico do estudo, considerando as reflexões vividas no desenrolar do trabalho e a conclusão alcançada por meio delas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução da gestão nas organizações

Para melhor compreensão do cenário atual vivido internamente nas organizações, no qual se verifica a necessidade de atenção especial com o capital humano, é de grande importância entender as principais fases de suas gestões no decorrer da história. Tais fases demonstram que a gestão viveu momentos distintos, com os quais se pode observar que os valores mercadológicos e sociais se alteraram significativamente e que, além disso, comunicam mudanças constantes, que devem ser acompanhadas por olhos espertos e, por fim, seguidas de atitudes resolutas, para a sobrevivência no mercado.

Segundo Drucker (1998, p. 17), as raízes da Administração datam do século XVIII, mas, apenas como pensamentos de grandes intelectuais europeus e americanos, vindo a se concretizar somente no século seguinte, quando surge aquele que o autor considera a figura do primeiro administrador, o industrialista escocês Robert Owen.

Na década de 1820, ele pela primeira vez enfrentou problemas da produtividade e da motivação, das relações do trabalhador com o trabalho, com a empresa e com a administração – até hoje pontos básicos na área. Com Owen, o administrador toma a figura de uma pessoa real. Mas seus sucessores demoraram a aparecer. (DRUCKER, 1998, p. 19)

Desde então, é notável que o elemento humano já era percebido como um dos focos centrais da preocupação da figura do administrador atento, aquele que enxerga a relação entre motivação e capacidade de produção, assim como uma outra existente, a das relações do trabalhador com o próprio trabalho, isto é, a identificação com o trabalho, o gosto por ele, o comportamento no ambiente etc.

Após o marco de Owen, ainda conforme Drucker (1998, p. 19), a história dá um salto até 1870, quando surge aquilo que chama de “advento da grande organização”. Nesse período houve o surgimento de pessoas em vários cantos do mundo, como Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Japão e outros, que propuseram pela primeira vez em seus países reflexões, e mais que isso, planos de

desenvolvimento empresarial que já levantavam questões prioritárias referentes à Administração, que permanecem atuais, tais como implicações sociais e a responsabilidade empresarial decorrente das mesmas. Ainda nessa época, dois países chamaram a atenção para a Administração como disciplina a ser estudada: a Alemanha e os Estados Unidos. Na Alemanha surge a disciplina escolar *Betriebswissenschaft* que, ao pé da letra, significa a ciência da empresa. Já nos Estados Unidos, com o alemão Hugo Muensterberg, faz-se a primeira tentativa de aplicação interdisciplinar entre a Psicologia e a Administração em uma organização.

Como se percebe, a ligação entre o comportamento humano e a Administração, tanto dentro como fora da empresa, começava a ganhar a atenção dos estudiosos. Esses primeiros movimentos deram surgimento à fase seguinte da história da Administração, chamada por Drucker (1998, p. 21) de “primeiro surto da Administração”.

A fase de concretização da Administração como ciência e da formação dos conceitos fundamentais hoje estudados pela academia teve início no período entre as duas grandes guerras mundiais. Porém, apesar da evolução teórica, nessa época o que se viu na prática ainda não abarcava os conhecimentos e as idéias que ora vinham sendo produzidos, a não ser por poucos exemplos como os da Du Pont e da General Motors, que ainda conforme Drucker (1998, p. 22 e 23), foram as primeiras fábricas “a apresentar modos sistemáticos de encarar os objetivos empresariais, a estratégia empresarial e o planejamento estratégico”, assim como cita que a Sears seria “a primeira empresa a se basear no Marketing”.

Deve-se ressaltar, também, com base em Drucker (1998, p. 23), a participação de quatro estudiosos daquele momento histórico. Dois norte-americanos, Mary Parker Follet e Chester Barnar, que foram os primeiros a estudar o processo de tomada de decisões, assim como o papel do executivo na empresa; o inglês Cyril Burt, que criou a psicologia industrial; e o australiano Elton Mayo, responsável pela aplicação das relações humanas às corporações. Com esse enredo, ao final do primeiro surto da administração estava tecido o pano de fundo onde se estamparia a evolução da Administração moderna e do Marketing, com todos os processos e aspectos voltados para a eficácia da empresa no mercado.

Durante todo esse processo, desde o aparecimento do primeiro administrador até a década de 1950, marco último este destacado por Philip Kotler (1994, p. 34), quando os conceitos e a filosofia do Marketing definitivamente se solidificaram e grandes transformações começaram a ocorrer na forma como parte das organizações passaram a enxergar o mercado, as empresas sofreram diferentes orientações e prioridades nas ações estratégicas. Estas orientações deram origem a três conceitos citados por Kotler (1994): de produção, produto e venda.

O conceito de produção é o mais antigo deles e:

... parte do princípio de que os clientes darão preferência àqueles produtos que estão amplamente disponíveis e são de custo baixo. Os administradores de organizações orientadas para a produção concentram-se em atingir alta eficiência produtiva e ampla cobertura de distribuição.

Já o conceito de produto:

... assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras. Os organizadores dessas organizações orientadas para produto focam sua energia em fazer produtos superiores e melhorá-los ao longo do tempo.

Por fim:

O conceito de venda assume que os consumidores, se deixados sozinhos, não comprarão suficientemente os produtos da organização. Assim, a organização deve empregar um esforço agressivo de venda e de promoção.

É possível observar que todas as três orientações acima conceituadas ainda existem no mercado e direcionam de forma específica os esforços de uma empresa e, em determinados momentos da história da Administração, geraram até mesmo muito sucesso aos seus aplicadores. Entretanto, com as mudanças do mundo moderno e as transformações sociais viu-se a necessidade de uma reestruturação na forma de pensar o mercado. Desta necessidade surge o conceito de Marketing (Kotler, 1994, p. 34) que

... assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes.

2.2 Administração de Marketing e o ambiente competitivo

A Associação Americana de Marketing (Kotler, 1994, p. 30) afirma que a “administração de marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de bens, serviços e idéias para criar trocas com grupos-alvo que satisfaçam os consumidores e os objetivos organizacionais”. Ainda nas palavras do autor “esta definição reconhece que a administração de marketing é um processo que envolve análise, planejamento, implementação e controle; que envolve bens, serviços e idéias; que se fundamenta na noção de troca; que a meta é produzir satisfação para as partes envolvidas”.

Diante dessa visão, entende-se que o surgimento do Marketing contribuiu para que os administradores invertessem o fluxo de atenção nas estratégias empresariais. Desta forma, a atenção prioritária inicialmente dada à capacidade de produção ou ao produto ou, então, ao esforço de vendas, foi trocada pela preocupação em perceber as necessidades e desejos do mercado-alvo, e, assim, por meio dessas informações alimentar a empresa com o intuito de criar estratégias para processos de produção, de criação de produtos e serviços, de vendas e de distribuição. Com essa nova percepção de mercado o cliente torna-se o foco, que com o passar dos tempos, apresenta cada vez mais exigência por demandas que o surpreenda positivamente.

Assim Michael Porter, reconhecido mundialmente como a principal autoridade no campo das estratégias competitivas, delineou na obra *Vantagem Competitiva* o que chama de **cadeia de valor**⁴, instrumento para o desenvolvimento de estratégias que alcancem o mercado-alvo e despertem neste percepção de valores superiores a outras marcas quanto ao bem ou serviço comercializados. Dentre os nove fatores que constam na lista da cadeia de valor, um, especificamente, mostra-se de suma importância para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico: a Administração de Recursos Humanos.

⁴ Kotler, 1994, pág. 53

2.3 Administração de Recursos Humanos (ARH)

Para Chiavenato (2000, p. 129), sumidade nacional na área de ARH, “recursos humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa”. O autor diz:

As pessoas trazem para a organização suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções etc [...] são extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado em face das diferenças individuais de personalidade, experiência, motivação etc.

Com tantas diferenças e apenas os objetivos da organização em comum, torna-se necessário um processo que conduza esses recursos organizacionais, os únicos que permeiam todas as áreas da empresa e que são fundamentais para processar os demais recursos existentes. Nesse caminho surgiu a idéia de administração de recursos ou gestão de recursos humanos.

Assim, pode-se compartilhar da visão de Araújo (2004, p. 1) quando cita em sua obra *Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional* o entendimento de Lacombe (2004) sobre gestão: “Conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”. Ora, se os recursos humanos permeiam todas as áreas da empresa, não seria necessário obter uma forma de acompanhar a gestão desses recursos mais de perto, a não ser apenas por meio do departamento de recursos humanos?

Por isso Chiavenato (2000, p. 133) afirma:

A administração de recursos humanos não é uma tarefa exclusiva do profissional de ARH, mas uma responsabilidade existente em todas as áreas e níveis da organização. Cada diretor, cada gerente, cada chefe administra pessoas que lhes são subordinadas direta e indiretamente, além das suas responsabilidades específicas.

Com esse pensamento, percebe-se que o papel do gerente não se restringe a resultados frios, mas também à arte de gerir características “quentes” das pessoas, em busca desses resultados frios. E, para entender melhor em que implica tais características “quentes”, é necessário visitar rapidamente conceitos que abordam o comportamento do ser humano nas organizações.

2.3.1 Motivação

De acordo com o Dicionário Michaelis, citado em (Araújo, 2006, p. 50), o significado de motivação é “ato de motivar; espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano”.

E, para Chiavenato (2000, p. 80), “de forma geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”.

Esses pressupostos apresentam o fato de que uma pessoa age de acordo com impulsos psicológicos, logo, internos, o que leva a dedução de que motivação é algo singular, que varia de pessoa para pessoa.

Quando se fala em motivo, Chiavenato (2000, p. 83) se baseia em Maslow e *A teoria da motivação humana* (1943), a qual defende que a válvula propulsora da motivação é a necessidade percebida pela cognição, ou seja, de acordo com as necessidades que o indivíduo reconhece para si, o motor das ações dá a partida. Logo, em uma organização é preciso identificar as carências de forma individual, para que se saiba ativar a mola propulsora da motivação em cada colaborador.

2.3.2 Clima Organizacional

Para Chiavenato (2000, p. 94):

... o conceito de motivação – no nível individual – conduz ao de clima organizacional – no nível da organização [...] daí o nome clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização.

Trocando em miúdos, o clima organizacional é o termômetro das relações humanas na empresa. O fato é que esse termômetro denota o contentamento ou o descontentamento dos membros da equipe no ambiente de trabalho. A manutenção de um bom clima organizacional é fundamental para a obtenção de resultados positivos, e a comunicação entre os participantes é ponto crucial nessa balança.

Para isso, Chiavenato (2000, p. 94) fala da necessidade do que chama de ajustamento¹, ou saúde mental, que pressupõe três características:

1. Sentir-se bem consigo mesmo;
2. Sentir-se bem em relação às outras pessoas; e
3. Capacidade de enfrentar por si as demandas da vida.

Daí se entende a importância da motivação no dia a dia dos colaboradores da empresa. Uma instituição que conta com funcionários desprovidos de uma daquelas três características está correndo grande risco de ter seus resultados comprometidos. Por isso a organização deve fazer o máximo para que seus colaboradores atinjam um bom padrão de ajustamento. Nessa abordagem, Teixeira (apud BOOG, 2002b, p. 574) explica:

O clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.

Para que a “expressão dos empregados” seja a mais positiva possível é preciso realizar a gerência das variáveis que compõe o clima organizacional, acima citadas. Ainda conforme Teixeira (BOOG, 2002b, p. 586), os “atores” responsáveis por essa gerência são os diretores, os gerentes de RH e os demais **gerentes**. Como se vê, a figura do gerente é mais uma vez citada como uma das responsáveis pela gestão dos recursos humanos e, agora, de forma mais específica, pela manutenção de um bom clima organizacional.

2.3.3 Cultura Organizacional

Chiavenato (2000, p. 31) deixa claro, na citação a seguir, o entendimento que tem sobre o papel social intrínseco das organizações:

As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isto significa que as organizações são propositada e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, e também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas,

¹ Capacidade de uma pessoa se ajustar, se adaptar a várias situações distintas para satisfazer necessidades e manter o equilíbrio emocional.

na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

Nesse trecho fica nítido que uma corporação é um organismo social, isto é, uma micro-sociedade inserida em um universo maior, o da sociedade tradicional como conhecemos. E, assim como toda sociedade, independentemente do tamanho, também possui uma cultura.

Para entender melhor de que tipo de cultura trata-se, eis um dos significados da palavra de acordo com o dicionário Michaelis:

Cultura⁵: ... 13 *Sociol*/ sistema de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma determinada sociedade.

De posse desse conhecimento, pode-se dizer que cultura organizacional é a combinação de valores, princípios, comportamentos, objetivos etc, que devem ser perseguidos e obedecidos dentro de uma organização. Com esse mesmo entendimento, Flávio Martins da Costa, administrador, escritor, professor e consultor na área de gestão, escreve assim sobre cultura organizacional:

As organizações interagem a todo o momento com o ambiente externo em que estão inseridas, recebendo influências dele e muitas vezes o influenciando e as pessoas têm papel ativo neste processo interativo. Ao trabalhar de forma reativa ou pró-ativa com os problemas da interação com o ambiente externo ou ao lidar com questões internas, o grupo, através de seu conjunto ou influenciado pelos seus líderes, transforma o sucesso ou o insucesso das suas experiências em pressupostos, que se consolidam e evoluem para princípios, valores, códigos, conhecimentos, técnicas, regras etc. É este conjunto de valores, crenças e modo de agir das pessoas que compõem o grupo da organização que chamamos de "cultura organizacional". (RH.COM.BR. *Cultura Organizacional*.2006. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4612/cultura-organizacional.html>>. Acesso em: 29 out 2009.)

A união dos pensamentos de Chiavenato com os de Costa mostra um ponto de suma importância para a compreensão do termo cultura organizacional, que é o fato de que uma organização nunca é pronta, acabada, e sim sujeita a mudanças, que podem ser provocadas por questões internas ou externas à empresa. As questões internas podem ser novas percepções advindas de qualquer área da

⁵ UOL-MICHAELIS. *Português*. 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=cultura>>. Acesso em: 29 out 2009.

instituição, tanto no sentido de manter os valores existentes como no de modificá-los. E, as externas, por influências de variáveis de fora da empresa que demandem modificações na forma de pensar e agir.

E quanto ao delineamento dos princípios e valores organizacionais, responsáveis pela base da cultura organizacional, a quem pertence essa incumbência?

Como parte da resposta, Kotler cita um trecho do discurso de Steve Harell em uma sessão plenária do Encontro da American Marketing Association, em Chicago, em 5 de agosto de 1980 :

... o administrador de marketing é o colaborador funcional mais importante no processo de planejamento estratégico, com papéis de liderança na definição da missão da empresa; na análise ambiental, competitiva e nas situações específicas dos negócios; no desenvolvimento de objetivos, metas e estratégias; na definição de produto, mercado, distribuição e planos de qualidade para implementar as estratégias da empresa. (1994, p. 70)

E, para complementar as palavras de Harrell, pode-se adicionar o que diz Cesar Brod, diretor da Brod Tecnologia⁶:

Em um Planejamento Estratégico, a definição dos princípios é extremamente importante. Ela estabelece os pilares do "caráter" da empresa. Os princípios jamais serão feridos, independente da razão que possa tentar a empresa a comprometê-los. Tipicamente são definidos por palavras simples, mas fortes, carregadas de sentido: Liberdade, Inovação, Cooperação, Democracia. Se necessário, no exercício do planejamento estratégico, estas palavras podem ser definidas e interpretadas, sempre de comum acordo com todos os participantes. Os princípios da empresa devem ser também parte integral dos princípios de cada indivíduo que dela participa. (DICAS-L. Colunas. 2007. Disponível em <http://www.dicas-l.com.br/brod/brod_20070222.php>. Acesso em: 05 nov 2009.)

Portanto, evidencia-se que os princípios devem ser seguidos por todas as áreas e níveis da empresa, o que inclui a direção e os **gerentes**, que serão responsáveis por dar o exemplo aos demais. E, para que o exemplo seja seguido, uma característica muito importante deve existir nos superiores hierárquicos de cada equipe: a liderança.

⁶ Empresa brasileira de consultoria em desenvolvimento tecnológico organizacional.

2.3.4 Liderança

Para reforçar ainda mais o exposto no tópico acima e começar a falar de liderança, apresentar-se-á a definição do dicionário Lacombe⁷ para a palavra liderar:

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de idéias e **princípios**. (LACOMBE, 2004 apud ARAÚJO, 2006, p. 336, grifo nosso)

Desta forma, pode-se entender que líder é aquele que mostra o caminho, convence os demais de que esse caminho é o ideal e, junto com a equipe, logra os resultados positivos sobre os objetivos e as metas determinadas pela corporação.

Mas, para exercer tanta influência e liderar assim um grupo, quais características seriam necessárias?

2.3.4.1 Características do líder

Diversas interpretações já foram realizadas quanto às características essenciais de um líder. Araújo (2006, p. 336) baseado em Faria (2003), relembra as palavras de Drucker (1996) quando afirmava que “sem seguidores, não há líderes”. Essa assertiva leva a dedução, segundo Faria, de que a principal característica do líder é a credibilidade. “Só é líder quem inspira confiança”.

Além dessa característica como base, Araújo (2006, p. 336) mais uma vez se baseia em Faria (2004) e lista dez outras:

- 1- Auto-liderança: liderar a si mesmo;
- 2- Compartilhamento: descentralizar o poder e os encargos;
- 3- Coragem: mostrar-se corajoso entusiasma os seguidores a engajar-se nos desafios compartilhados;
- 4- Foco: concentração nos objetivos do grupo
- 5- Mudança: desejo e capacidade de mudar aquilo que vem sendo praticado, para o alcance de metas mais ambiciosas;

⁷ Dicionário especializado em termos de cunho administrativo.

- 6- Pesquisa e mapeamento: “do estágio atual da empresa e como fazer para alcançar o ponto almejado por ela, analisando os prós e contras”;
- 7- Significado: força interior;
- 8- Situacional: saber agir em momentos distintos, em situações desfavoráveis;
- 9- Visão: enxergar a situação com nitidez, entender substancialmente os objetivos traçados;
- 10- Visibilidade: Manter-se visível ao olhar dos seguidores, tanto fisicamente como em suas ações.

Para ilustrar, nada mais adequado do que a versão cinematográfica da figura de Rodrigo de Vivar, herói espanhol⁸ do século XI, vivido por Charlton Heston, no clássico *El Cid – A lenda*, do ano de 1961. Na película, *El Cid* (do idioma moura, “O Senhor”), como ficou conhecido ao liderar um exército que obteve sucesso em diversas batalhas, na época que a Espanha estava dividida entre os cristãos e os mouros, reunia várias das características supracitadas. Na cena final do filme, o guerreiro, morto, montado em seu cavalo, lidera seu exército na batalha que conferiria o reino de volta ao seu Rei. A figura de Rodrigo era tão importante para aquele exército, que a cúpula daquele reinado temia pela derrota caso os demais guerreiros soubessem que o seu grande líder havia morrido. Assim, colocaram-no em seu cavalo, empunhado de sua lança para, pela última vez, levar o seu povo a vitória. Nesse exemplo, por mais fantasioso que seja, pode-se visualizar a essência do líder em sua mais absoluta expressão.

2.3.4.2 Estilos de liderança

Ainda conforme Araújo (2006, p. 341), a liderança pode ser exercida de três formas diferentes:

- 1- Autocrática: sistema rígido de liderança, que se importa com a realização do serviço em tempo determinado, e que se caracteriza pela centralização

⁸ Há versões diferentes para a história real de Rodrigo de Vivar. Esta obra reteve-se a contar a versão retratada na película cinematográfica.

das decisões e falta de receptividade em relação às opiniões dos demais membros da equipe;

- 2- Democrática: sistema que caminha no sentido oposto do autocrático, o qual mantém como foco nas relações humanas no ambiente de produção, e que é caracterizado pela abertura na troca de idéias e na participação dos membros da equipe nas decisões da organização. Este modelo é mais comum em empresas formadas por empregados mais bem qualificados, os quais se importam em “ter voz ativa” principalmente nos “processos críticos”, aqueles que mais importam para os objetivos finais da organização;
- 3- Lessez-faire (do francês “deixar passar”): esta forma de liderança se caracteriza pela frouxidão no controle das tarefas. Funciona bem apenas quando os seguidores são extremamente disciplinados e capacitados, os quais precisam apenas de um norte para iniciar e dar cabo ao restante do trabalho, em tempo hábil para a concretização dos objetivos.

Percebe-se, então, que a liderança é algo que deve ser exercitado e que precisa ser exercido de formas diferentes, de acordo com cada situação empresarial. E é nesse momento que se diferencia as ações do gestor convencional das do gestor líder.

2.3.4.3 Líder x Gestor

Primeiramente, de forma sintética, pode-se dizer que:

O líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contraste, o gestor opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia. (BENNIS; NANUS, 1998 apud ARAÚJO, 2006, p. 334)

Essa comparação mostra que um gestor não é necessariamente um líder por essência, da mesma forma que um líder não precisa ser necessariamente um gestor. Mas, por outro lado, deixa em aberto a possibilidade de um líder tornar-se um gestor. Para que essa constatação fique clara, o quadro abaixo proposto por Araújo (2006, p. 335) serve de apoio.

Líder	Gestor
Liderar é conectar as pessoas da organização ao seu negócio;	Gerenciar é colocar para trabalhar as pessoas da organização no seu negócio;
Liderar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como proprietários;	Gerenciar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como pessoas da organização;
Liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito;	Gerência é a arte de fazer com que os outros façam algo que você está convencido que deva ser feito;
Liderança é a arte de mobilizar os outros a trabalhar por aspirações compartilhadas;	Gerência é a arte de mobilizar os outros a trabalhar;
Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas.	Gerência é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas.

Ao analisar a tabela é possível compreender que o líder está sempre à frente do gestor, uma vez que envolve os gerenciados e sabe, de alguma forma, gerar nestes um sabor especial pelo trabalho. Como destaca Araújo (2006, p. 335), em relação ao quadro acima, “as seguintes palavras enfatizam o espírito de liderança: *conectar, proprietários, vontade de fazer, aspirações compartilhadas e engajadas*”.

Logo, o capítulo seguinte, destinado ao estudo do Desenvolvimento Gerencial, pretende mostrar como é possível trabalhar o potencial individual do gerente, ou do possível candidato ao cargo, para torná-lo um gestor líder.

3 DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Durante todo o desenvolvimento deste trabalho, foi visto que o gerente moderno precisa reunir uma série de talentos e características para executar seu trabalho de forma abrangente; completa.

Percebe-se, portanto, que sem um gerente bem preparado e motivado torna-se difícil para a instituição obter êxito, uma vez que este profissional é o responsável por quaisquer recursos necessários para atingir as metas que ela estabelece, incluindo a gestão dos demais funcionários.

Drucker (1998, p. 603) ensina que a união de esforços de cada membro da equipe é uma contribuição imprescindível para o sucesso da instituição, por isso, considera que:

A organização funcional e a em equipe partem do trabalho e da tarefa. Supõem que os resultados constituam o somatório dos esforços. 'Bastará organizar bem as atividades para que os resultados corretos surjam como consequência' é a premissa básica.

Nesse sentido, a função do gerente é de grande valor porque abarca uma ampla gama de responsabilidades e é exercida em todos os níveis hierárquicos da organização, do mais baixo à presidência. Tendo isso em vista, o profissional de gerência deve ter algumas habilidades e competências essenciais, que são os pilares da dinâmica do Desenvolvimento Gerencial, para desempenhar seu papel de forma eficiente.

3.1 O que o gerente faz

Pelo exposto até o momento, percebe-se, com base nas idéias de Boog (2002, p. 262), que o Desenvolvimento Gerencial se dispõe a ampliar e consolidar o papel do gestor em relação às demandas e desafios da organização. Para atender a essas solicitações, o gerente submete-se ao desenvolvimento por meio de algumas ferramentas, e ao estudo de modelos avançados em gestão, que lhe permitam analisar de forma crítica o seu cenário de atuação, rever conceitos e garantir resultados para a empresa.

Vale salientar, que no exercício do trabalho este profissional tem de estar sempre atento às novidades mercadológicas e, para tanto, participar constantemente de treinamentos, eventos e *workshops* voltados à reciclagem e atualização. É importante, também, que o gerente incentive seus subordinados a tomar parte nessas iniciativas, não apenas como forma de renovação de conhecimentos, mas como estímulo para exercitarem a capacidade criativa podendo tornar-se agentes de mudanças. Todo esse processo constitui o que Chiavenato (2000, p. 496) chama de educação profissional, cujo intuito é preparar o ser humano para a vida profissional. Ele distingue três etapas que fazem parte desse processo:

Formação profissional: é a *educação profissional* que prepara o homem para uma profissão. **Aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional:** é a *educação profissional* que aperfeiçoa o homem para uma carreira dentro de uma profissão. **Treinamento:** é a educação profissional que adapta o homem para um cargo ou função. (grifos do autor)

Quando se fala em gerência, o foco no ser humano por trás do profissional tem de ser considerado, embora não se deixe de lado os objetivos da empresa, que estão atrelados ao Desenvolvimento Gerencial. Drucker (1998, p. 605) apresenta o conceito de descentralização federal que dá autonomia aos membros da equipe que passam a ter “compreensão das próprias tarefas e da tarefa global da empresa”. Uma análise organizacional aponta o que deve ser enfatizado na formação profissional, uma vez que cada corporação pressupõe que os funcionários atendam a requisitos pré-determinados, incluindo o gerente.

Para Boog (2002, p. 260), o papel gerencial tem três faces. A primeira dela é “obter resultados”, que consiste em atingir metas, realizar atividades e concluir projetos. Aqui os “resultados são a dimensão mais visível do trabalho gerencial e se expressam nas diferentes áreas da empresa, como, entre outras: volume de vendas, metas de produção, fatia de mercado, retorno financeiro...”. O autor explica que essa é a ação que demanda dos gerentes conhecimentos e habilidades técnicas, pois se relaciona à sobrevivência da corporação e tende ao enfoque de curto prazo.

O segundo papel denomina-se “com pessoas” e aborda todas as responsabilidades resultantes das relações entre pessoas e, mesmo tendo menos visibilidade que o primeiro, “obter resultados”, é de grande relevância. Ao contrário

do que ocorria antigamente, quando a “gerência de pessoas” ficava restrita ao departamento de recursos humanos, a tendência é para que seja delegada a todas as posições gerenciais da hierarquia institucional.

Sobre esse aspecto, pode-se dizer, também, que lidar com pessoas exige conhecimentos e habilidades humanas dos gerentes, pois, “negligenciar a dimensão humana tem reflexos que se manifestam a curto e médio prazo” (Boog, 2002, p. 260).

O último papel gerencial chama-se “com inovação” e é descrito pelo autor como o propósito de assegurar “a renovação e transformação contínua dos produtos, serviços, processos, formas de organização, referenciais e valores”. Engloba, entre outros aspectos, os relativos à criatividade e inovação e os que impliquem em flexibilidade para efetuar mudanças. Esse papel requer, também, que o gerente possua conhecimentos e habilidades estratégicas, que se refletem em resultados de médio e longo prazo.

Chiavenato (2000, p. 502) destaca que “os *objetivos de longo prazo da organização* são importantes para o desenvolvimento de uma perspectiva sobre a *filosofia de treinamento*”. Isso porque, nas palavras desse autor:

À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o *treinamento* deverá atender às novas necessidades. Assim, as **necessidades de treinamento** precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para, a partir delas, se estabelecerem os programas adequados a satisfazê-las convenientemente. (CHIAVENATO, 2000, p. 503, grifo do autor)

3.2 O que um gerente deve ser

Como dito acima, cada vez mais as organizações privilegiam pessoas que possuam um perfil específico para assumir os cargos de gerência. Boog (2002, p. 262) indica algumas das características que as empresas comumente esperam daqueles que estão nos cargos de liderança: que saibam gerir mudanças, planejar e organizar, sejam comunicativos, mantenham-se focados nos resultados e, acima de tudo, que saibam e queiram trabalhar em equipe. O autor também destaca o

desenvolvimento das habilidades “do mundo emocional, da alma” do gestor, que, de acordo com ele, são competências gerenciais essenciais para o cargo.

Nelas reside o alicerce da construção de empresas que dão ponderação correta à dimensão humana. Não se pode esquecer que a base das competências gerenciais está no ser humano. Ele é o foco das ações de desenvolvimento. (BOOG, 2002, p. 262)

O autor lista uma série de pré-requisitos, tais quais conhecimentos, experiências, educação, treinamento, habilidades, motivação, comprometimento, entre outros, que compõem a competência, definida por ele como “o conjunto de características por nós desenvolvidas que resulta no encantamento de todos aqueles com quem nos relacionamos”.

3.3 Entendendo o DG

Todos os conceitos esboçados até o momento servirão de alicerce para a melhor compreensão do tema em estudo e, com o auxílio deles, far-se-á uma breve elucubração a respeito do Desenvolvimento Gerencial (DG).

Em primeiro lugar, deve-se ter em conta que, conforme elucida Boog (2002, p. 265) o DG trata-se de “um processo de crescimento das competências e resgate do potencial” da figura do gerente, presente em todas as hierarquias, tendo ocorrência, portanto, em um contexto amplo do desenvolvimento empresarial. Já Chiavenato (2000, p. 504), também em um sentido amplo, enfatiza que o treinamento do pessoal pode contribuir para que o gerente desenvolva algumas habilidades para ocupar o cargo, e ressalta ainda, que o desenvolvimento “deve ser um processo contínuo e não um simples evento que ocorre apenas uma vez” (2000, p. 519).

Por visar resultados constantes, a médio e longo prazo, como já exposto, o DG influencia e sofre influência do ambiente no qual está sendo implementado. Boog (2002, p. 265) defende que a eficácia depende da coerência entre o conteúdo do treinamento e o comportamento gerencial, principalmente dos ocupantes de cargos hierarquicamente mais elevados, uma vez que, sem o apoio da chefia, o dinheiro investido no processo de desenvolvimento será queimado sem retorno algum e, ainda, contribuirá para a desmotivação do funcionário submetido a ele.

Uma vez alimentado de novos conhecimentos, o colaborador requisita outros desafios. Chiavenato (2000, p. 520) afirma que “quando o funcionário possui um elevado perfil de competências, demonstra as qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões”. Nesse sentido, salienta o valor de agregar novas competências que sejam fundamentais para o sucesso da organização e fala do conceito de gestão de competências, que se trata de:

...um programa sistematizado e desenvolvido para definir padrões profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando pontos de excelência e pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento e tendo por base critérios mensuráveis objetivamente. A *gestão por competência* procura substituir o tradicional levantamento de necessidades de treinamento por uma visão das necessidades do negócio e como as pessoas poderão aportar valor à empresa. (CHIAVENATO, 2000, p. 520)

Por essa idéia, revela-se claramente que o desenvolvimento gerencial deve ser planejado e direcionado de acordo com as competências relevantes ao negócio da empresa.

Para trazer os resultados esperados, conforme Boog (2002, p. 269), deve-se levar em conta os alicerces sobre os quais o DG será construído. Ele cita alguns dos princípios que considera fundamentais para o Desenvolvimento Gerencial:

- Desenvolvimento é assunto altamente individual;
- Desenvolvimento é autodesenvolvimento;
- O desenvolvimento ocorre no dia-a-dia;
- Gerenciar exige competências específicas;
- Descentralização é fundamental;
- Todo líder tem a indelegável responsabilidade de desenvolver as pessoas de sua equipe;
- Desenvolvimento é prioridade decisiva no processo empresarial;
- O sucesso do DG deve ser medido pelo sucesso da empresa;
- Valores éticos e espirituais são básicos ao DG.

Boog (2002, p. 267) ainda sugere a existência de três fontes que corroboram para a identificação do tipo de Desenvolvimento Gerencial que pode ser aplicado na

organização: o “cargo atual”, o “próximo cargo” e o “perfil futuro”. Ele relata que por meio da análise do cargo atual verificam-se as carências, confrontando a performance atual com o desempenho gerencial esperado. O próximo cargo identifica quais são as habilidades ausentes para a evolução da carreira profissional. Já o perfil futuro revela os comportamentos a serem incorporados a partir da visão da empresa, da introdução de tecnologias e abordagens de trabalho.

Tanto Chiavenato (2000) quanto Boog (2002b), em seus discursos, argumentam a favor da elaboração do diagnóstico relacionado à carência de desenvolvimento dos setores da organização ouvindo diferentes fontes por meio de alguns instrumentos, como pesquisa de clima, os resultados de entrevistas de saída e os índices de rotatividade. As conversas com os empregados de diferentes setores da corporação ainda é o modo mais eficaz para sentir o clima e levantar pontos que precisam de ajustes e mudanças.

3.4 Aplicando o DG

Conforme vem sendo exposto ao longo desse estudo, o Desenvolvimento Gerencial engloba um conjunto de ações. Boog (2002, p. 268) alerta que atualmente a tendência é a “ampliação dos métodos expositivo/ cognitivos (mais tradicionais) com abordagens vivenciais/ emocionais”. Com isso é traçado um plano de ação para o desenvolvimento gerencial que considera a realidade da organização e os conhecimentos e vivências dos membros da equipe.

Para adquirir e aprimorar habilidades, o DG tem à disposição uma diversidade de possibilidades. Boog (2002, p. 268) destaca algumas delas: palestras, congressos, estágios e visitas dirigidas; participação em programas educacionais; engajamento em projetos e forças-tarefa; leituras etc.

A necessidade de atualização do profissional pode ser detectada com a ajuda de alguns instrumentos, tais quais avaliações de desempenho, questionários, reuniões interdepartamentais, relatórios periódicos e outros listados por Chiavenato (2000, p. 506).

Os resultados do DG são de difícil mensuração, de acordo com Boog (2002, p. 269). Algumas empresas estão acompanhando os “projetos de mudanças individuais” estabelecidos pelos participantes ao final do programa como alternativa.

Para finalizar o assunto, Boog (2002, p. 271) elabora uma lista de motivos para a adoção de um processo de DG. A seguir, algumas delas: processos decisórios confusos; reuniões improdutivas; clima motivacional “pesado”; perda de clientes por mau atendimento e falta de visão de negócios mais ampla. O autor ressalta que descobrir a causa de cada uma das dificuldades é essencial para que o Desenvolvimento Gerencial seja bem-sucedido.

4 CONCLUSÃO

4.1 Análise de Dados

As corporações são verdadeiros organismos vivos, formados por órgãos (departamentos) que, por sua vez, são formados por células (funcionários), que agrupadas desenvolvem trabalhos para a manutenção da saúde (sobrevivência) e do crescimento (lucro) desse organismo. Assim como todo ser vivo, as empresas participam de um sistema (mercado) no qual cada uma delas possui uma missão distinta e cumpre um papel específico, cujo intuito é manter as respectivas sobrevidas e contribuir com algo produtivo para a preservação e desenvolvimento desse mesmo sistema.

Esse paralelo entre empresas e organismos vivos estabelece uma relação existente entre as diferentes células (funcionários) e seus respectivos níveis hierárquicos, a qual foi uma das maiores preocupações deste estudo. Com foco especial na figura do gerente, a célula responsável por guiar as demais no caminho para o sucesso da organização, foram visitados conceitos fundamentais, que apresentaram o cenário existente dentro de uma organização e que forneceram respostas para questões como “O que é uma organização?”, “O que é Gestão e o que mudou durante a evolução da Administração?”, “O que é a Administração de Marketing e qual a influência de sua chegada para o processo de gestão?”, “O que é Gestão de Recursos Humanos (GRH) e qual a influência da Cultura e do Clima Organizacional no ambiente de trabalho?”, “Qual a influência da Gestão de Recursos Humanos no papel do gerente moderno?”, “O que é ser um gerente moderno e qual a importância da liderança nesse processo?”. Todas essas idéias sustentaram a possibilidade de uma investigação, que conclusivamente, defende que a organização deve vislumbrar sempre a possibilidade da aplicação do Desenvolvimento Gerencial.

Deduziu-se, também, que as filosofias do Marketing e da Administração de Recursos Humanos, que ainda não foram adotadas pelo número desejado de empresas, entendem nos adventos da globalização, da internet e, até mesmo, mais

recentemente, da nanotecnologia⁹, o significado de mudanças mercadológicas cada vez mais rápidas, advindas, principalmente, do aumento da concorrência, da evolução tecnológica, e da alteração rotineira nos comportamentos socioculturais dos consumidores. E, que dessa nova percepção, havia chegado a tiracolo a necessidade de a empresa manter os profissionais preparados para encarar realidades mutantes e, assim, atender aos anseios do mercado. Por isso, a importância de uma constante renovação dos conceitos profissionais e pessoais e, também, dos conhecimentos daquilo que vem ocorrendo no mundo, enfim, de todos assuntos que possam estar ligados ao objeto gerencial da corporação, forçou a gestão a desenvolver processos que mantivessem seus profissionais preparados para o desempenho de suas funções.

Nesse enredo, a figura do gerente foi uma das que mais sofreu e continuará sofrendo influência. Afinal, como pessoas normais, possuem universos psíquicos singulares e, diante dessa realidade, ainda precisam submeter-se às imposições do mercado, como: abdicar de questões pessoais para se dedicar um pouco mais ao serviço; conviver com personalidades diferentes das delas e, coordenar, debaixo de muita pressão, subordinados em busca de objetivos e, por fim, fazer com que estes sejam compreendidos e abraçados calorosamente por aqueles. Com tantos encargos nas costas, o DG surge como mecanismo que oferece a possibilidade de ensiná-lo a harmonizar todas as forças coexistentes no âmbito de trabalho e equalizar, assim, as diferenças, para que os maiores interessados, pessoas e empresas, possam se desenvolver em compasso.

Baseado nessa ótica, o estudo mostra que qualquer gerente pode ser submetido a um processo de desenvolvimento, por não se tratar de uma forma fechada de treinamento, mas sim de um processo de aprendizagem infindável nos dias atuais. Concluiu-se, ainda mais, que o DG deve ser planejado e que tenha como pavimento, além da identificação dos setores mais deficitários na formação do profissional e que estes sejam sanados para a capacidade de gerência ganhar

⁹ Consiste em criar “qualquer elemento inferior a 100 nanômetros (1 nanômetro = 1m^{-9}) com propriedades novas”. Grandes exemplos são os processadores dos computadores pessoais e chips de telefones celulares que propiciam a conversão das mídias em apenas um aparelho.

níveis mais altos, também, a preocupação com o ser humano por trás da figura do profissional a ele submetido.

Com todas as relações que puderam ser estabelecidas durante esta pesquisa, nas quais foram confrontados os pensamentos de teóricos e estudiosos em áreas aparentemente distintas do saber, originou-se a possibilidade de sugerir uma nova forma de entender o funcionamento da Administração de Recursos Humanos, da qual surgiria o que se poderia chamar de “Triângulo da ARH”. Esse triângulo seria formado pela interação de três pilares muito citados no capítulo 2, e a idéia consiste em propor, por meio de uma figura, a ligação existente entre os departamentos de marketing, de recursos humanos e a equipe dos demais gerentes organizacionais, de forma que ficassem claras as seguintes funções no processo da ARH:

- 1- Departamento de Marketing: responsável por estipular os valores, os princípios e as estratégias que nortearão os processos de treinamento e desenvolvimento organizacionais;
- 2- Departamento de Recursos Humanos: responsável por gerenciar a aplicação dos treinamentos e desenvolvimentos, o que inclui o DG, e realizar ações de disseminação daqueles valores, princípios e estratégias, norteados pelo marketing, entre os funcionários da empresa;
- 3- Equipe de gerentes: responsável por administrar, no cotidiano, o clima e a cultura organizacional das respectivas equipes, e fazer circular os conhecimentos adquiridos, por eles e pelos subordinados, nos processos de treinamento e desenvolvimento, assim como, dar o *feedback* dos resultados práticos aos departamentos de recursos humanos e marketing.
- 4- Os três pilares juntos: comprometimento em realizar as funções, com troca de informações rotineiras entre os participantes, visando sempre resultados positivos para os seres organizacionais e a empresa.

Com a concepção orientada por esses nortes, a figura teria a aparência demonstrada a seguir:

O TRIÂNGULO DA ARH

Responsável por administrar, no cotidiano, a cultura e o clima organizacional nas respectivas equipes, e fazer circular os conhecimentos adquiridos, pelos gerentes e subordinados, nos processos de treinamento e desenvolvimento, assim como, dar o *feedback* dos resultados práticos aos departamentos de recursos humanos e marketing

Equipe de gerentes

Empresa e funcionários

Departamento de marketing

Departamento de recursos humanos

Responsável por estipular os valores, os princípios e as estratégias que nortearão os processos de treinamento e desenvolvimento organizacionais

Responsável por gerenciar a aplicação dos treinamentos e desenvolvimentos e realizar ações de disseminação daqueles valores, princípios e estratégias norteados pelo marketing entre os funcionários da empresa.

4.2 Considerações finais

Em relação à viabilidade da aplicação do DG, percebeu-se que isso depende do capital disponível para investimentos dessa categoria e de uma ponderação empresarial, para avaliar se o momento é adequado para usar recursos nesse caminho. Porém, como a aplicação do DG não é algo engessado, como já dito anteriormente neste capítulo, cada empresa ainda tem a liberdade de planejar uma forma que melhor se adéqüe à realidade vivida.

Sobre o problema e suposições propostos no Capítulo 1, conseguiu-se chegar à conclusão de que a identificação da necessidade para aplicar o DG deve se basear em questões como: processos decisórios confusos; reuniões improdutivas; clima motivacional “pesado”; perda de clientes por mau atendimento e falta de visão de negócios mais ampla. Desta forma, as respostas obtidas coincidiram com as suposições, porém trouxeram mais nitidez e especificidades para um melhor entendimento da questão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. *Gestão de Pessoas – Estratégias e Interação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006

BOOG, Gustavo e Madalena (coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002

BOOG, Gustavo e Madalena (coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*, volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos – Edição Compacta*. São Paulo: Atlas, 2000.

DICAS-L. *Colunas*. 2007. Disponível em:
<http://www.dicasl.com.br/brod/brod_20070222.php>. Acesso em: 5 nov. 2009.

DRUCKER, Peter. *Introdução à Administração*. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

RH.COM.BR. *Cultura Organizacional*. 2006. Disponível em:
<<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4612/cultura-organizacional.html>>. Acesso em: 29 out. 2009.=<[portugues-portugues&palavra=cultura](http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4612/cultura-organizacional.html)>. Acesso em: 29 out. 2009.